Commissariat à l'information du Canada

Budget des dépenses 2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités

Suzanne Legault
Commissaire à l'information du Canada
par intérim

L'honorable Robert Douglas Nicholson,
c.p., c.r., député
Ministre de la Justice et procureur général
du Canada

Table des matières

Message de la Commissaire à l'information du Canada par intérim **3**

Section I – Survol **5**

1.1 Sommaire **5**

Raison d'être 5

Responsabilités 5

Résultat stratégique et activité de programme 8

1.2 Sommaire de la planification **8**

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique 10

Analyse des risques 13

Profil des dépenses 15

Postes votés et législatifs 16

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique **17**

2.1 Résultat stratégique **17**

2.1.1 Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information **17**

Résumé de l'activité de programme 19

Faits saillants de la planification 19

Avantages pour la population canadienne 22

2.1.2 Activité de programme : Services internes **23**

Résumé de l'activité de programme 23

Faits saillants de la planification 23

Message de la Commissaire à l'information du Canada par intérim

J'ai le plaisir de présenter au Parlement le Rapport sur les plans et priorités 2010-2011 du Commissariat à l'information du Canada.

Il y a deux ans, le Commissariat entreprenait un ambitieux programme de renouvellement en réponse à d'importants défis portant atteinte à sa capacité d'exécuter son mandat. Ces efforts ont abouti à l'introduction d'un nouveau modèle opérationnel visant à renforcer notre processus d'enquête et en étendre l'influence.

Je suis fière de rapporter qu'après une année complète de mise en œuvre, notre nouveau modèle opérationnel rapporte déjà des bénéfices. Le Commissariat a réussi à fermer un nombre relativement plus élevé de dossiers que par les années antérieures, et nous sommes à quelques mois de déclarer victoire sur l'arriéré de plaintes que le Commissariat a accumulées au fil des ans. Nous disposons d'un contingent complet d'employés dévoués et dynamiques, et un programme de formation leur permet désormais de perfectionner leur expertise en matière d'investigation.

Grâce à une démarche intégrée face aux problèmes systémiques, nous sommes à la fois plus stratégiques et proactifs dans nos efforts visant à identifier et à corriger les éléments qui font obstacle à l'accès à l'information au Canada. Nous avons renforcé notre capacité de gestion de l'information, ce qui nous permet de fournir un service exemplaire en répondant rapidement aux demandes d'accès à l'information qui sont adressées au Commissariat et en satisfaisant à notre obligation d'assister les demandeurs d'information.

Nous devons ces premières réussites au dévouement de notre personnel, ainsi qu'au soutien et à la rétroaction fournis par une gamme d'intervenants, en particulier les professionnels de l'accès à l'information au sein des institutions fédérales et les membres du comité parlementaire permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique.

La continuité dans le but et l'action caractérise nos priorités pour 2010-2011. Nous continuerons à suivre de près et à ajuster notre processus de gestion des enquêtes afin de gagner davantage en rapidité et en efficacité. La poursuite de notre plan d'action triennal pour les fiches de rendement nous permettra de confirmer l'efficacité de notre démarche intégrée face aux questions systémiques. Nous continuerons de maximiser la conformité des institutions avec leurs obligations en matière d'accès à l'information en recourant à différents moyens, notamment en favorisant et en pratiquant une plus grande diffusion proactive de l'information. Nous maintiendrons une assistance continue auprès du Parlement dans ses efforts visant à moderniser le régime d'accès à l'information.

Au fur et à mesure que notre modèle opérationnel acquerra de l'expérience et de la maturité, nous élaborerons de nouvelles stratégies pour gérer nos dossiers les plus complexes. L'accès à l'information est essentiel pour assurer la transparence et la reddition de comptes de l'appareil gouvernemental. Cela permet d'informer la participation des citoyens et contribue au maintien d'une saine démocratie. Dans notre économie du savoir, on considère de plus en plus l'information du secteur public comme une ressource stratégique nationale permettant de stimuler la collaboration, la création de contenu et l'innovation.

Tant à l'étranger qu'à l'échelon municipal au Canada, les initiatives d'ouverture de l'administration et de l'information font en sorte qu'un nombre croissant d'ensembles de données sont mis en ligne à la disposition du public. Le Commissariat à l'information travaillera sans relâche à promouvoir le changement de paradigme nécessaire à une plus grande transparence du secteur public dans l'espoir que ce changement inspirera des initiatives similaires à l'échelon national.

Suzanne Legault
Commissaire à l'information du Canada par intérim

Section I – Survol

1.1 Sommaire

Raison d'être

Le Commissariat à l'information assure le respect des droits que la *Loi sur l'accès à l'information* confère aux demandeurs, ce qui en retour favorise la transparence et la reddition de comptes de l'appareil gouvernemental fédéral.

Responsabilités

Le Commissariat est un organisme public indépendant qui a été créé en 1983 en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* pour assister le ou la Commissaire à l'information dans ses fonctions d'agent du Parlement et d'ombudsman.

Le Commissariat a pour principale responsabilité de mener des enquêtes exhaustives, objectives et opportunes concernant des plaintes et des préoccupations sur la façon dont les institutions fédérales traitent les demandes d'accès à l'information provenant du public. En s'acquittant de cette responsabilité, il offre aux plaignants, aux chefs d'institutions fédérales et à toutes les tierces parties touchées par les plaintes une possibilité raisonnable de présenter des observations.

De plus, le Commissariat appuie le ou la Commissaire à l'information dans son rôle consultatif auprès du Parlement et des comités parlementaires pour toutes les questions se rapportant à l'accès à l'information. Il l'assiste, au besoin, à porter devant la Cour fédérale les questions liées à l'interprétation de la *Loi sur l'accès à l'information* et à son application. Dans l'exécution de son mandat, le Commissariat met en valeur le droit des Canadiens à accéder à l'information détenue par les institutions fédérales et favorise une culture propice à la divulgation des renseignements du secteur public.

Nouveau modèle opérationnel[1]
En 2007-2008, face à d'importants défis portant atteinte à sa capacité d'exécuter son mandat, le Commissariat a entrepris de revoir son mode de fonctionnement. Il a élaboré et mis en place un nouveau modèle opérationnel permettant une prestation de services exemplaire au profit de la population canadienne.

---

[1] http://www.infocom.gc.ca/reports/2008-2009-ar-new-business-model-ra-nouveau-modele-gestion-f.asp

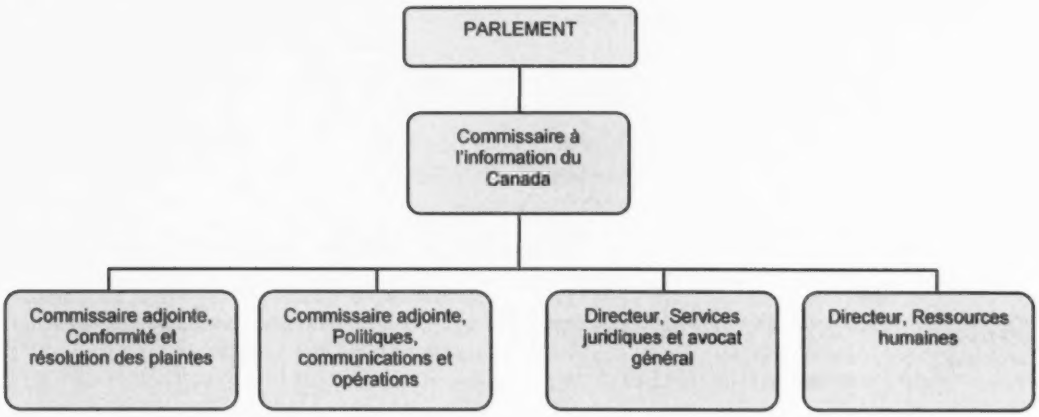
Ce modèle opérationnel vise trois objectifs :

- accroître l'efficacité et la rapidité des enquêtes au moyen d'un processus rationalisé, qui vise aussi à éliminer l'arriéré des plaintes accumulées par l'organisation et à prévenir la récurrence d'une telle situation;
- remédier aux problèmes systémiques et à la non-conformité de façon stratégique et proactive en intégrant des renseignements. observations et conclusions provenant de diverses sources, y compris les enquêtes sur des plaintes, les fiches de rendement des institutions, les enquêtes systémiques sur des problèmes généralisés ou récurrents ainsi que la rétroaction de tous les intervenants;
- maximiser la conformité des institutions avec la Loi en utilisant divers outils et activités qui viennent appuyer les enquêtes et mesures systémiques et en accroître l'influence.

La rationalisation du processus de gestion des enquêtes a déjà porté fruit comme en témoigne le nombre de plaintes réglées. Pour 2009-2010, on prévoit que ce nombre avoisinera le cap des 2 000 plaintes réglées comparativement à 1 770 pour 2008-2009. Fait à noter, le Commissariat a réussi à réduire l'arriéré des plaintes antérieures à avril 2008 de 1 594 en novembre 2008 à 516 à la fin de janvier 2010.

La priorité pour la Commissaire à l'information par intérim pour 2010-2011 consiste à poursuivre la mise en œuvre du modèle opérationnel dans le but d'offrir à la population canadienne le meilleur service qui soit. Le Commissariat suivra de près le rendement de son processus de gestion des enquêtes et y apportera les ajustements nécessaires. Il continuera également à mettre en œuvre deux autres volets importants de sa stratégie de renouvellement, soit son plan stratégique en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) et son plan intégré d'activités et de ressources humaines (RH). Le Commissariat prévoit qu'il lui faudra jusqu'à la fin de l'exercice 2013-2014 pour finaliser la mise en œuvre de son modèle opérationnel étant donné le nombre et la complexité des initiatives sous-jacentes.

Toutes les directions et fonctions du Commissariat contribuent à cet effort. La structure organisationnelle du Commissariat est présentée dans l'organigramme qui suit.



La **Direction du règlement des plaintes et du respect de la Loi** mène des enquêtes et des activités de règlement des différends en vue de la résolution des plaintes.[2]

La **Direction des politiques, des communications et des opérations** suit le rendement des institutions fédérales en vertu de la Loi, effectue des enquêtes et des analyses systémiques, fournit une orientation stratégique, dirige les relations externes du Commissariat avec le gouvernement et le Parlement et assure un leadership stratégique et intégré dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne et de la gestion de l'information. Cette direction est aussi responsable de l'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels au sein du Commissariat.

La **Direction des services juridiques** représente le ou la Commissaire dans les dossiers judiciaires et offre des conseils juridiques sur les enquêtes et les questions législatives et administratives.

La **Direction des ressources humaines** supervise tous les aspects de la gestion des ressources humaines – de la dotation au perfectionnement jusqu'aux stratégies de maintien en poste – et fournit des conseils aux gestionnaires et aux employés sur les questions concernant les ressources humaines.

---

[2] L'Unité de réception et de règlement rapide effectue le triage des plaintes à mesure qu'elles entrent, recueille des documents justificatifs et transmet ceux-ci aux enquêteurs concernés. Elle s'occupe aussi du règlement rapide des plaintes administratives (c.-à-d. retards, présomptions de refus, prorogations de délai, frais et autres) et de certaines plaintes de refus. L'Équipe du règlement des plaintes et de la conformité traite des dossiers qui ne se prêtent pas à un règlement rapide ou qui n'ont pu être réglés de cette façon. Ces dossiers plus complexes progressent en fonction de la priorité définie par l'Unité de réception. L'Équipe de gestion stratégique des dossiers étudie les plaintes plus anciennes pour lesquelles l'Équipe du RPC a réalisé peu ou pas de progrès et met en œuvre des stratégies visant à les régler dans les meilleurs délais.

Résultat stratégique et activité de programme

Le Commissariat à l'information vise un seul résultat stratégique qu'il cherche à atteindre au moyen d'une activité de programme.

Résultat stratégique	*Activité de programme*
Les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.	Respect des obligations liées à l'accès à l'information.

1.2 Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de $)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
12 062	11 936	11 668

Le tableau des ressources financières qui précède fournit un sommaire des dépenses totales prévues pour le Commissariat à l'information pour les trois prochains exercices. Les chiffres traduisent le financement supplémentaire obtenu en 2009-2010 pour moderniser et améliorer les processus opérationnels et réaliser des activités en appui à l'exercice du mandat.

Le financement supplémentaire fait suite à une demande soumise au Groupe consultatif sur le financement et la surveillance des agents du Parlement et recommandée aux membres du Conseil du Trésor. Cette demande était fondée sur une analyse approfondie des priorités organisationnelles, des déterminants du volume de travail et des niveaux de ressources du Commissariat. Elle tenait compte de la réaffectation interne des ressources et de l'efficacité accrue découlant, notamment, de la rationalisation du processus de gestion des enquêtes et des initiatives de renouvellement de la GI/TI du Commissariat. Elle correspondait aussi aux résultats d'une analyse comparative des niveaux de ressources au Commissariat et chez d'autres agents du Parlement ou organisations ayant un effectif et un mandat comparables.

Parmi les montants demandés, des fonds supplémentaires totalisant entre 2 545 k$ et 3 012 k$ (y compris les régimes d'avantages sociaux) ont été accordés pour la période couvrant l'exercice 2009-2010 à 2013-2014, atteignant un plateau à 2 745 k$ sur une base permanente. Les variations annuelles dans les dépenses prévues sont surtout attribuables aux initiatives de renouvellement dans le domaine de la gestion et de la technologie de l'information.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
106	106	106

Le tableau ci-dessus fournit un résumé des ressources humaines totales prévues pour le Commissariat à l'information pour les trois prochains exercices.

À la suite du nouveau financement, 24 équivalents temps plein ont été approuvés et ajoutés à l'activité de programme du Commissariat. Advenant des vacances prolongées ou une augmentation soudaine des plaintes, le Commissariat pourrait devoir engager des consultants et du personnel temporaire, ce qui augmenterait les coûts de fonctionnement du Commissariat.

Les sections qui suivent traitent du travail que le Commissariat prévoit entreprendre à l'aide des ressources disponibles dans le but de réaliser son résultat stratégique par l'entremise de son unique activité de programme.

Tableau sommaire de planification

Le tableau suivant présente les ressources financières consacrées à l'activité de programme du Commissariat, y compris les services internes, ainsi que les résultats attendus. On peut consulter en ligne une description complète de cette activité dans le Budget principal des dépenses. La section 2.1.1 fournit de plus amples renseignements sur les plans du Commissariat à l'égard de son activité de programme en 2010-2011 et sur la façon dont les résultats attendus permettront une progression vers l'atteinte du résultat stratégique.

Résultat stratégique : Les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés.
Indicateurs de rendement et objectifs
Efficacité et rapidité du processus d'enquête; réceptivité des institutions aux recommandations du Commissariat; influence du Commissariat sur la promotion des droits des demandeurs d'information, notamment par l'entremise du processus parlementaire et auprès des tribunaux. Voir section 2.1.1 pour plus de détails sur les indicateurs et les objectifs visés.

(Tableau sommaire de planification)

Activité de programme	Résultats attendus	Dépenses projetées 2009-2010 (en milliers de $)	Dépenses prévues (en milliers de $)		
			2010-2011	2011-2012	2012-2013
Respect des obligations liées à l'accès à l'information	• Les plaignants profitent d'un processus d'enquête efficace et rapide. • Les institutions travaillent en collaboration au règlement des problèmes liés à la conformité. • Tous les intervenants reçoivent de l'information utile sur les questions liées à l'accès à l'information. • Le Parlement reçoit des conseils opportuns. • Les tribunaux obtiennent des observations et des éléments probants utiles.	11 679	12 062	11 936	11 668
Total des dépenses prévues*		11 679	12 062	11 936	11 668
* *Y compris services internes*					

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Pour 2010-2011, le Commissariat a choisi de concentrer son attention et ses ressources sur un certain nombre de priorités qui peuvent le mieux assurer une progression vers l'atteinte de son résultat stratégique. Celui-ci consiste à faire en sorte que les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* sont protégés. Les priorités opérationnelles portent sur des moyens visant à optimiser les ressources consacrées à l'activité de programme et à ainsi obtenir de meilleurs résultats pour le bénéfice de la population canadienne. Les priorités en matière de gestion visent à améliorer les pratiques de gestion, les mécanismes de contrôle et l'infrastructure du Commissariat.

Priorités opérationnelles	Type	Description
1. Continuer d'améliorer la **prestation des services** aux personnes qui ont déposé une plainte auprès de la Commissaire à l'information.	Priorité permanente	Le Commissariat continuera de rationaliser et d'ajuster son **processus de gestion des enquêtes** dans le but de réduire le temps de traitement des plaintes. On veut ainsi en arriver à un inventaire gérable de quelque 200 à 500 plaintes en fin d'exercice d'ici 2013-2014. Le Commissariat renforcera aussi sa **capacité d'enquête** en harmonisant étroitement la dotation et la formation, ainsi que les systèmes d'information, avec les exigences opérationnelles actuelles. L'objectif est d'obtenir un système d'accès à l'information où les plaintes soumises par les demandeurs d'information sont réglées efficacement et rapidement. Il s'agit là d'une condition essentielle pour garantir la transparence et l'ouverture du gouvernement. Le Commissariat s'évertue à offrir un service exemplaire aux demandeurs d'information.
2. Favoriser la **conformité des institutions** avec leurs obligations découlant de la *Loi sur l'accès à l'information* en poursuivant la mise en œuvre du Plan triennal pour les fiches de rendement[3] du Commissariat.	Nouvelle priorité	Le premier Plan triennal pour les fiches de rendement du Commissariat met en place une approche systématique et efficace pour l'examen et le règlement des éléments de non-conformité tout en favorisant une plus grande conformité volontaire de la part des institutions fédérales. Publié en juillet 2009, ce document évolutif sera modifié de manière à tenir compte des nouvelles tendances et des problèmes de conformité. Voici ce qu'il comprend : • des **suivis** sur les progrès réalisés par les institutions pour remédier aux problèmes institutionnels et systémiques déjà relevés concernant l'accès à l'information; • des **examens du rendement** de certains groupes d'institutions; • des **enquêtes systémiques** sur des problèmes généralisés ou récurrents (comme l'utilisation et la durée des prorogations, et l'ampleur des délais de réponse aux demandes d'accès).
3. Maximiser la conformité avec la Loi, notamment en faisant preuve de pratiques exemplaires en matière de **divulgation proactive** et en satisfaisant pleinement à l'obligation d'assister les demandeurs d'information.	Nouvelle priorité	Le Commissariat utilisera stratégiquement les divers outils et activités compris dans son « continuum de conformité »[4] pour maximiser son influence sur le rendement institutionnel et ainsi favoriser la transparence et la responsabilisation du gouvernement. En 2010-2011, les efforts se concentreront sur : • La mise en place et le maintien d'un **site Web** renouvelé qui fera une utilisation optimale des nouvelles technologies. Ce site comprendra, notamment, une **salle de lecture virtuelle** permettant un accès opportun à toutes les décisions du Commissariat, à ses principaux rapports de gestion ainsi qu'à la liste des demandes d'accès à l'information, dont on pourra obtenir les réponses électroniquement sur demande.

		• Le travail coopératif et les **partenariats** avec divers intervenants pour échanger de l'information sur les enjeux et les pratiques exemplaires en matière d'accès à l'information, en tenant compte également des initiatives actuelles relativement aux données ouvertes. Ces initiatives – qui gagnent du terrain dans quelques pays progressistes et dans certaines grandes municipalités canadiennes – découlent de la volonté des autorités à permettre au public de consulter en ligne et d'utiliser plus aisément leurs ensembles de données.
4. Servir de modèle en matière d'accès à l'information	Priorité déjà établie	Depuis qu'il est assujetti à la *Loi sur l'accès à l'information*, le Commissariat, par l'entremise de son Secrétariat pour l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, s'efforce de devenir un centre d'excellence et un chef de file parmi les institutions fédérales quant à la façon de traiter efficacement les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels et de satisfaire à l'obligation de prêter rapidement assistance aux demandeurs d'information. Le Commissariat continuera d'encourager la conformité en répondant avec diligence aux demandes d'accès qu'il reçoit.
5. Continuer de faire avancer la cause de la **réforme du régime d'accès à l'information** en offrant, sur une base continue, du soutien et des conseils au Parlement et aux comités parlementaires.	Priorité permanente	La modernisation de l'accès à l'information – par une réforme législative et/ou administrative – permettra au régime de tenir compte de l'environnement complexe de ce début du 21e siècle. La modification de la *Loi sur l'accès à l'information* est le privilège exclusif du Parlement. La Commissaire à l'information peut en promouvoir la réforme et faire des suggestions sur la façon de la réaliser. Elle continuera de jouer un rôle actif en tant qu'agent du Parlement en 2010-2011 tandis que les législateurs poursuivront leurs travaux en vue de réformer la Loi. Afin de mieux alimenter ses conseils et recommandations, le Commissariat continuera de réaliser des analyses comparatives nationales et internationales tout en documentant les pratiques exemplaires à l'échelle mondiale.

[3] Plan triennal : http://www.infocom.gc.ca/report_cards_2008-2009/three-year-plan-plan-trois-ans-f.asp
[4] Continuum de conformité : http://www.infocom.gc.ca/reports/2008-2009-ar-new-business-model-ra-nouveau-modele-gestion-f.asp#Maximisation_de_la_conformite

Priorités en matière de gestion	Type	Description
6. Renforcer la capacité organisationnelle	Priorité permanente	Pour appuyer la mise en œuvre de son nouveau modèle opérationnel, exécuter son mandat et améliorer la prestation de services à la population canadienne, le Commissariat entend : • Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de renouvellement de la GI/TI, qui vise en 2010-2011 la revitalisation du programme de gestion de l'information et le remplacement du système désuet de gestion des dossiers d'enquête. • Continuer de mettre en application le plan intégré de ressources opérationnelles et humaines en assurant des activités de dotation et de formation sur une base continue tout en mettant en œuvre des stratégies de maintien et de transfert du savoir-faire en matière d'enquête et de savoir collectif. De plus, pour améliorer la mesure et la gestion du rendement, le Commissariat s'engage à: • Revoir son modèle opérationnel dans le cadre d'une vérification interne et y apporter les modifications qui s'imposent. • En s'appuyant sur cette information, terminer l'examen des indicateurs et objectifs de rendement. • Mettre à jour le plan de vérification axé sur les risques de l'organisation en tenant compte de l'impact du nouveau modèle opérationnel et de l'incidence des responsabilités supplémentaires conférées aux agents du Parlement.

Analyse des risques

Le contexte stratégique et l'environnement opérationnel du Commissariat sont caractérisés par un certain nombre de mécanismes de responsabilité ainsi que par des facteurs externes et internes qui influent sur les plans et le rendement de l'organisation et qui en orientent le processus décisionnel.

Les lois sur l'accès à l'information représentent un mécanisme par lequel les gouvernements et les institutions publiques sont tenus responsables. Parmi les autres mécanismes, mentionnons : des élections équitables, la liberté de la presse, la liberté d'expression et de réunion, la vérification externe et la surveillance indépendante, le processus parlementaire et son système de comités, la période des questions et les publications. Ces autres mécanismes de responsabilité exigent un accès à l'information sur ce que les institutions publiques pensent, décident et font ainsi que sur les coûts et les répercussions de leurs décisions et plans d'action.

Le rythme et la percée des développements technologiques associés aux initiatives en matière de « données ouvertes » qui surgissent à différents endroits ont augmenté considérablement les attentes du public en ce qui a trait à la disponibilité immédiate d'un

large éventail de données gouvernementales dans des formats lisibles par machine. Un certain nombre de questions de premier plan, comme la guerre contre le terrorisme et l'état de l'environnement, génèrent aussi un intérêt de plus en plus grand de la part de tous les Canadiens. Fait paradoxal, la complexité des affaires du gouvernement combinée aux difficultés liées à la gestion de l'information et à l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* tend à restreindre ou à retarder considérablement les réponses aux demandes d'accès.

Les **risques pour le capital humain et le savoir** regroupent le double défi d'une capacité réduite en RH (soit le nombre de ressources) et de capacités insuffisantes des RH (soit les compétences et l'expérience). Ces risques ont quelque peu été atténués par des efforts de recrutement continus. En avril 2010, le Commissariat devrait disposer d'un contingent complet d'enquêteurs; il sera donc en mesure de fonctionner à plein régime. Les efforts se concentreront sur le développement, le maintien et le transfert du capital humain et de savoir. La formation est essentielle pour perfectionner, à l'interne, les compétences que requièrent en propre la fonction et les outils d'enquête du Commissariat. Il est également indispensable de renforcer la capacité de l'organisation de changer et de réussir à mettre en œuvre toutes les facettes de sa stratégie de renouvellement. Parallèlement, le Commissariat doit atténuer les risques associés aux cas de « point de faiblesse unique » (c'est-à-dire les cas où le savoir collectif se retrouve chez un seul individu).

Les **risques juridiques et réglementaires** regroupent les événements à risque concernant la non-conformité, les décisions judiciaires, les initiatives stratégiques et les cadres législatifs ou réglementaires qui influent sur les activités du Commissariat. Le degré de réussite du Commissariat dans l'atteinte de son résultat stratégique dépend largement de la conformité des institutions avec leurs obligations découlant de la Loi et de l'acceptation de ses recommandations et instructions relatives à la pratique du Commissariat. Le Commissariat fait une utilisation stratégique des divers outils compris dans son continuum de conformité pour exercer la plus grande influence possible sur les institutions. Le modèle de conformité est lui-même un facteur déterminant pour ce qui est d'assurer le respect des droits des individus prévus par la Loi. Le ou la Commissaire à l'information offre des conseils et un soutien continu au Parlement et aux comités parlementaires afin de faire progresser la cause d'une réforme législative et administrative.

Les **risques liés à l'infrastructure de GI/TI** comprennent les risques que les besoins en ce domaine ne soient pas remplis de façon à soutenir les objectifs organisationnels et les exigences opérationnelles. Ces risques découlent de la complexité des initiatives en cause, des délais stricts inhérents au chemin critique et du risque de péremption. En vue d'atténuer ces risques, le Commissariat a élaboré un Plan stratégique de GI/TI détaillé à long terme, et il en suit de près la mise en œuvre.

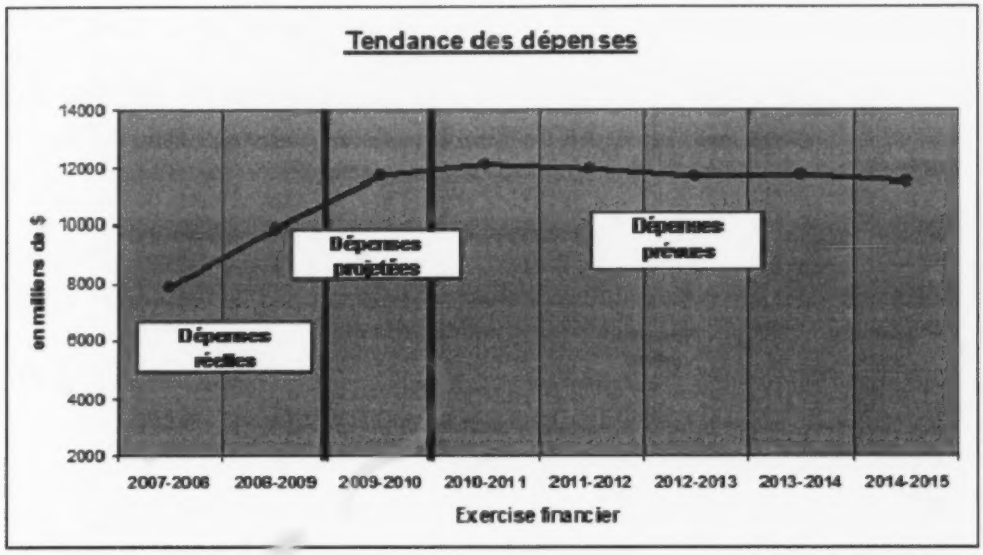
Profil des dépenses

Pour l'exercice 2010-2011, le Commissariat prévoit dépenser 12 062 k$ afin d'obtenir les résultats attendus de son activité de programme et ainsi contribuer à l'atteinte de son résultat stratégique. Le Commissariat s'est engagé à faire en sorte que les ressources financières soient utilisées de manière à apporter des améliorations durables à la façon dont il exécute son programme et fait face à ses obligations imposées par la Loi. Les principaux volets sont les suivants :

- Rationalisation continue du processus de gestion des enquêtes;
- Démarche intégrée face aux questions systémiques et aux examens du rendement;
- Renforcement des services internes;
- Poursuite de la mise en œuvre du Plan stratégique de GI/TI et du Plan des RH intégré de l'organisation;
- Examen du modèle opérationnel dans le cadre de la vérification interne;
- Mise à jour du plan de vérification axé sur les risques du Commissariat.

Près de 70 pour 100 des ressources du Commissariat seront affectées directement à son activité de programme. Le restant, soit 30 pour 100 des ressources, ira aux services internes, notamment la gestion des ressources humaines, la GI/TI, les communications, la planification stratégique, les finances et les services administratifs. Cette répartition est conforme à celle qui prévaut dans les bureaux des autres agents du Parlement et dans les organismes ayant un effectif et un mandat similaires.

Le graphique qui suit illustre la tendance des dépenses du Commissariat entre 2007-2008 et 2014-2015. De 2007-2008 à 2008-2009, les dépenses se sont accrues afin de satisfaire aux obligations en matière d'accès à l'information et de vérification interne découlant de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. En 2009-2010, les dépenses projetées ont également augmenté en raison de fonds obtenus pour moderniser et améliorer les processus opérationnels. L'accroissement initial des dépenses prévues par comparaison aux dépenses projetées s'explique principalement par la dotation.



Postes votés et législatifs

Le tableau sommaire ci-dessous reproduit l'information contenue dans le Budget principal des dépenses 2010-2011 pour ce qui est du Commissariat. Le Parlement tient compte de cette information lorsqu'il examine les projets de loi de crédits. Les législateurs approuvent le poste voté (n° 40) chaque année. Le poste législatif (L) est fourni à titre indicatif seulement.

(en milliers de $)

N° des postes votés ou législatifs (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
40	Dépenses de fonctionnement	7 540	10 750
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	965	1 312
	TOTAL	8 505	12 062

La différence entre le Budget principal des dépenses de 2009-2010 et de 2010-2011 (3,557 k$) s'explique par un financement supplémentaire découlant d'une présentation au Conseil du Trésor fondée sur une analyse approfondie des priorités organisationnelles, des déterminants du volume de travail et des niveaux de ressources du Commissariat. L'augmentation reflète également une indemnisation pour satisfaire aux exigences de conventions collectives récemment signées.

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique

L'activité de programme du Commissariat et tous les efforts que celui-ci déploie visent l'atteinte de son unique résultat stratégique, qui consiste à veiller à ce que les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* soient protégés.

La présente section décrit l'activité de programme du Commissariat et précise les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs. On y explique comment le Commissariat prévoit obtenir les résultats attendus tout en indiquant les ressources financières et non financières qui seront consacrées à l'activité de programme.

2.1.1 Activité de programme : Respect des obligations liées à l'accès à l'information

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de $)					
2010-2011		**2011-2012**		**2012-2013**	
ETP	**Dépensesprévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
75	8 201	75	8 129	75	8 129

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
1. Les personnes qui ont déposé une plainte auprès de la Commissaire à l'information tirent profit d'un processus d'enquête efficace et rapide.	Efficacité et rapidité du processus d'enquête	- 90 pour 100 des enquêtes respectent les normes d'assurance de la qualité à la première phase d'examen. - 85 pour 100 des plaintes administratives sont réglées dans les 90 jours civils suivant leur enregistrement, conformément aux instructions relatives à la pratique sur le triage des plaintes.
2. Les institutions satisfont à leurs obligations en vertu de la Loi et collaborent pour régler les problèmes institutionnels et systémiques en matière d'accès à l'information.	Degré de réceptivité des institutions aux avis et recommandations du Commissariat	- 95 pour 100 des recommandations issues d'enquêtes sur des plaintes sont adoptées. - 80 pour 100 des recommandations issues des examens du rendement et des enquêtes systémiques sont adoptées.
3. Tous les intervenants reçoivent de l'information pertinente et opportune sur les questions liées à l'accès à l'information et sur le rôle des organismes de surveillance visant à assurer la conformité avec la Loi.	Influence du Commissariat sur la promotion de la conformité au moyen de l'information et des partenariats	- Hausse de la couverture médiatique nationale des rapports, des décisions/annonces majeures et des initiatives de collaboration du Commissariat - Couverture exacte et rétroaction positive (suivant une analyse de la couverture médiatique) - 100 pour 100 des rapports spéciaux et de gestion, des conclusions d'enquêtes dignes de mention et des sommaires de demandes d'accès à l'information sont affichés sur le site Web du Commissariat conformément à sa politique de divulgation proactive (en voie d'élaboration).

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
4. Le Parlement reçoit des renseignements précis et pertinents et des avis objectifs et opportuns quant à l'incidence sur l'accès à l'information des dispositions législatives, de la jurisprudence, des règlements et des politiques.	Influence du Commissariat sur l'élaboration de lois et de politiques pertinentes par le biais de travaux en comité parlementaire	- 85 pour 100 des rapports de comités parlementaires concernant l'accès font référence aux avis du Commissariat. - Références exactes et rétroaction positive (suivant une analyse de contenu)
5. Les tribunaux reçoivent des représentations et des éléments de preuve utiles concernant l'accès à l'information, la juste interprétation de la Loi et autres dispositions législatives, des règlements et des précédents s'y rapportant.	Contribution du Commissariat à l'interprétation des lois pertinentes et de la jurisprudence	- 90 pour 100 des décisions des tribunaux vont dans le sens des représentations du Commissariat ou tiennent compte des éléments de preuve soumis par celui-ci.

Résumé de l'activité de programme

La *Loi sur l'accès à l'information* confère au Commissariat à l'information du Canada des pouvoirs pour accomplir des activités de surveillance, notamment : mener des enquêtes sur les plaintes de particuliers ou d'organismes; examiner le rendement des institutions fédérales face à leurs obligations en vertu de la Loi; fournir les résultats des enquêtes et examens, et communiquer ses recommandations aux plaignants, aux institutions fédérales et au Parlement; faire appliquer la loi par des voies judiciaires; fournir des conseils au Parlement sur les questions liées à l'accès à l'information.

Faits saillants de la planification

En 2010-2011, le Commissariat entreprendra les activités suivantes afin de réaliser ses résultats attendus et ses objectifs.

Règlement des plaintes
Le Commissariat continuera à rationaliser et à ajuster son processus de gestion des enquêtes conformément à son nouveau modèle opérationnel. Plus précisément, il suivra de près et évaluera le succès global des améliorations apportées aux chapitres de la dotation, des échéances, de la productivité, de la surveillance et de la production de rapports.

En collaboration avec les institutions et les plaignants, le Commissariat évaluera l'efficacité de son nouveau formulaire de plainte sur le Web et des nouvelles procédures de réception mises en place à l'automne 2009. Ces nouvelles procédures ont été

largement diffusées par la publication en ligne de deux instructions relatives à la pratique : « Triage des plaintes » et « Demande de documents auprès des institutions ».

En bout de ligne, l'objectif pour 2010-2011 consiste à éliminer complètement l'arriéré des plaintes antérieures à avril 2008. Par la suite, le Commissariat entend maintenir un inventaire gérable de quelque 200 à 500 nouvelles plaintes en fin d'exercice d'ici 2013-2014.

Examens du rendement et mesures systémiques
Le Commissariat poursuivra la mise en œuvre de son Plan triennal pour les fiches de rendement. En intégrant les examens annuels du rendement de certaines institutions, ses enquêtes systémiques et les éléments de preuve tirés d'enquêtes sur des plaintes, le Commissariat peut améliorer sa capacité d'analyse et, par conséquent, la valeur de ses conclusions sans entraîner un dédoublement des efforts ou un fardeau abusif pour les institutions en fait de production de rapports. Le plan a été publié en juillet 2009 dans le but de rendre le processus aussi transparent que possible et d'encourager une conformité proactive de la part des institutions.

Un rapport spécial qui sera soumis au Parlement d'ici le 1er avril 2010 traitera des résultats du Plan triennal pour la première année, notamment :

- des suivis sur les progrès réalisés par les dix institutions évaluées en 2008-2009, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en vue d'améliorer la conformité avec les obligations imposées par la Loi et de régler un certain nombre de problèmes systémiques qui affectent le traitement des demandes d'accès;
- les progrès accomplis par le Commissariat pour donner suite à la rétroaction des institutions sur l'exercice des fiches de rendement, entre autres en établissant un nouveau classement des constatations;
- les examens du rendement de 24 institutions ayant fait l'objet d'au moins cinq plaintes en raison de délais en 2008-2009.

En 2010-2011, le Commissariat suivra de près la mise en œuvre de ses recommandations et des plans d'action institutionnels visant à remédier aux délais dans le traitement des demandes d'accès. Conformément au Plan triennal, le Commissariat procédera aussi à l'examen du rendement d'un groupe choisi d'institutions parmi celles que la *Loi fédérale sur la responsabilité* a ajoutées à la portée de la *Loi sur l'accès à l'information*, depuis 2007.

De plus, le Commissariat utilisera l'information recueillie pour réaliser une enquête systémique approfondie sur l'utilisation et la durée des prorogations de délai. Cette enquête permettra de mettre à jour les causes sous-jacentes et l'impact des prorogations, qui équivaut parfois à un refus d'accès.

Initiatives pour maximiser la conformité et promouvoir une culture de divulgation
Il est parfois plus facile de maximiser la conformité en recourant à divers outils ou activités interdépendantes qui viennent accroître l'influence des enquêtes et mesures systémiques. En élaborant son nouveau modèle opérationnel, le Commissariat a regroupé de tels outils et activités au sein d'un continuum de conformité qui permet de prolonger l'impact de son travail d'enquête et de ses recommandations, de faciliter la conformité et de promouvoir les droits des individus en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.

- **Faciliter la conformité par l'information** : En 2010-2011, le Commissariat continuera de publier différents documents dans un langage clair qui serviront à expliquer son processus d'enquête et à diffuser ses conclusions et recommandations. Le Commissariat a diffusé récemment deux documents d'instructions relatives à la pratique pour donner un meilleur aperçu de la façon dont il traite les plaintes, mène les enquêtes et règle les questions litigieuses. D'autres instructions concernant la pratique sont prévues pour 2010-2011; elles porteront notamment sur les échéances et les exigences relativement à la présentation d'une plainte en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et aux dates d'engagement pour la divulgation de l'information.

- **Mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour assurer une divulgation proactive** : Un certain nombre de développements et de tendances récentes, tant au pays qu'à l'étranger, appuient et exigent à la fois une plus ample divulgation proactive de l'information relevant du secteur public. Outre l'obligation absolue d'aider les demandeurs d'information, il existe un certain nombre d'avantages à diffuser l'information avant d'être saisi d'une demande d'accès. Tous les experts, y compris les membres du comité parlementaire ETHI, se sont prononcé en faveur d'un meilleur accès à l'information par la divulgation proactive. Celle-ci constitue un facteur déterminant de la transparence et de la reddition de comptes du gouvernement, de la participation des citoyens, de la collaboration et de l'innovation.

- **Promouvoir les droits des demandeurs par des partenariats** : Le Commissariat continuera de collaborer avec ses homologues et partenaires, de partout au Canada, pour promouvoir la conformité avec les exigences législatives, pour communiquer les causes sous-jacentes des problèmes systémiques et les solutions à mettre en œuvre, et pour faire valoir la nécessité d'accroître la divulgation proactive.

Relations parlementaires : Le Commissariat prévoit fournir un soutien continu à la Commissaire à l'information par intérim dans son rôle d'agent du Parlement, puisque les législateurs poursuivront leurs travaux et leurs discussions sur la réforme de la Loi et de la façon dont elle est administrée. Pour alimenter ses conseils et recommandations, le Commissariat continuera de réaliser des analyses comparatives nationales et internationales et de documenter les pratiques exemplaires à l'échelle mondiale au moyen de collaborations et des partenariats avec des experts et des organismes nationaux, étrangers et internationaux.

Affaires judiciaires : En 2010-2011, un certain nombre de litiges nouveaux ou en cours nécessiteront vraisemblablement la participation des Services juridiques pour communiquer clairement le point de vue de la Commissaire à l'information sur diverses questions relatives à l'accès. Certaines sont liées aux constatations tirées d'enquêtes menées au fil des ans; d'autres traitent de points d'application générale qui pourraient avoir une incidence sur l'interprétation de la Loi.

En particulier, la Cour suprême examinera quatre affaires ayant fait l'objet d'un appel de la part du Commissaire à l'information, lesquelles soulèvent d'importantes questions sur ce que constitue un document qui « relève d'une institution fédérale » et, notamment, si l'information relative aux postes ou fonctions de ministres tombe sous le coup de cette définition. De plus, une requête en révision judiciaire déposée par la Canadian Broadcasting Corporation devant la Cour fédérale mettra à l'épreuve l'autorité de la Commissaire à l'information d'ordonner la production de documents à l'égard desquels une exclusion est revendiquée en vertu de l'article 68.1.

Avantages pour la population canadienne

En vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, quiconque dépose une demande d'accès à l'information auprès d'une institution fédérale et n'est pas satisfait de la réponse ou de la façon dont celle-ci a été traitée peut porter plainte auprès de la Commissaire à l'information. Le Commissariat s'est engagé à faire enquête sur de telles plaintes de manière objective et efficace. Cette fonction est essentielle pour protéger les droits des citoyens canadiens à accéder à l'information gouvernementale.

Afin de maximiser la conformité au sein de l'administration fédérale et de réduire le nombre de plaintes qu'il reçoit, le Commissariat a adopté une démarche proactive face aux problèmes de conformité généralisés ou récurrents en examinant leurs causes profondes et en recommandant des solutions appropriées. Le Commissariat a aussi recours à divers outils d'application générale ou particulière pour accroître l'influence de ses enquêtes et mesures systémiques. Cela vient en retour maximiser la prestation des services à la population canadienne.

Dans le même ordre d'idées, les examens du rendement, les relations parlementaires et toutes les activités de communication et de collaboration connexes du Commissariat visent toutes à faire valoir le droit des Canadiens et Canadiens à porter plainte au sujet du traitement de leurs demandes d'information et l'obligation des institutions à traiter ces demandes aussi rapidement et complètement que possible dans les délais prévus par la Loi.

2.1.2 Activité de programme : Services internes

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de $)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
31	3 861	31	3 807	31	3 539

Résumé de l'activité de programme

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services de communication, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion du matériel, services des acquisitions, gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme en particulier.

Faits saillants de la planification

Infrastructure de GI/TI améliorée : Le Commissariat continuera d'intégrer et de normaliser sa gestion de l'information (GI) et des technologies de l'information (TI) conformément à sa stratégie de GI/TI. La mise en œuvre du Plan stratégique de GI/TI pour 2009-2014 a déjà permis d'améliorer considérablement la productivité de l'organisation.

Renforcement de la capacité en RH : La réussite du nouveau modèle opérationnel du Commissariat dépend largement de sa capacité à attirer, à perfectionner et à conserver un groupe d'enquêteurs très productifs et versés en technologie. Le Commissariat s'attend à ce que tous les postes d'enquêteur soient dotés d'ici avril 2010. Cependant, étant donné que ce groupe est présentement très recherché dans l'ensemble du gouvernement, la dotation se poursuivra de façon continue au sein du Commissariat et devrait se concrétiser conformément au Plan de RH intégré pour 2009-2014.

Planification stratégique et communication de l'information financière : Tout en mettant en place son nouveau modèle opérationnel, le Commissariat a entrepris d'intégrer et de rationaliser sa planification stratégique et la communication de l'information financière pour assurer une meilleure harmonisation et améliorer la mesure et la gestion du rendement. En 2010-2011, il consolidera ces gains en terminant son examen des différents éléments composant son activité de programme, en particulier ses indicateurs et objectifs de rendement, pour s'assurer qu'il peut mesurer avec exactitude son rendement et que son travail est bien axé sur l'atteinte de son résultat stratégique. Le Commissariat réévaluera aussi les risques qui pourraient influer sur l'atteinte des objectifs de

l'organisation en tenant compte de son environnement dynamique et de l'impact du nouveau modèle opérationnel. Cette évaluation est essentielle à la mise en œuvre d'une approche proactive pour la gestion des risques, qui deviendra par la suite un élément critique du processus de planification annuel du Commissariat.